

POLÍTICA DE FORTALECIMIENTO DEL LIDERAZGO DIRECTIVO ESCOLAR

División de Educación General, MINEDUC

INTRODUCCIÓN

Este documento presenta sintéticamente la Política de Fortalecimiento del Liderazgo Directivo Escolar, dando cuenta de su propósito, justificación, componentes clave, avances a la fecha y proyecciones para 2016. Su objetivo, es describir las iniciativas que el Ministerio de Educación se encuentra realizando para fortalecer la función directiva en el marco de la Reforma Educacional, para lo cual incorpora las acciones provenientes de la División de Educación General (DEG) y del Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas (CPEIP).

Este documento se compone de 2 secciones principales. La primera, tiene un propósito de contextualización, pues presenta los antecedentes de la Política de Fortalecimiento del Liderazgo Directivo Escolar. Ahí se expone la evidencia nacional e internacional sobre el impacto del liderazgo en la mejora escolar, se describe el papel que aquel ha ido adquiriendo en la agenda de política educativa, tanto a nivel internacional como nacional, y se provee una justificación para la elaboración de una nueva política de fortalecimiento de liderazgo, en el marco de la reforma educacional. En la segunda sección, se presentan la política describiendo su objetivo y sus 5 principales componentes. Cada uno de ellos, contempla un conjunto de iniciativas.

I. ANTECEDENTES DE LA POLÍTICA DE FORTALECIMIENTO DEL LIDERAZGO ESCOLAR EN CHILE

A continuación se presentan algunos antecedentes que apuntan a contextualizar los ejes y componentes de la política de fortalecimiento del liderazgo escolar. En ellos, se presenta evidencia extraída de investigaciones internacionales y nacionales sobre el liderazgo escolar, dando cuenta de su relevancia para el mejoramiento de los aprendizajes y relatando cómo se ha ido convirtiendo en un tema cada vez más protagónico en las agendas de política educativa alrededor del mundo. En segundo lugar, se describen brevemente las iniciativas de políticas hacia directivos que se han desarrollado en años recientes, con el fin de aportar una base de conocimiento sobre el marco legislativo que hoy regula la función y sus posibilidades de desarrollo.

1. La importancia del Liderazgo Escolar y su rol en la Política Educativa Internacional

El concepto de Liderazgo puede ser entendido en términos de influencia. Así, se trataría de la capacidad de influir en otros, provocando un cambio en su manera de pensar o actuar¹, ya sea de

¹ De acuerdo con Robinson et al. (2009), es importante especificar que este cambio que no se produciría por medio de la fuerza, sino porque quienes lo adoptan lo consideran legítimo en tanto proviene de alguien cuya posición o cargo lo valida para promover dicho cambio, porque tiene características personales consideradas especiales o porque confían en su convicción de que dicho cambio apunta en el sentido correcto.

manera directa (en encuentros cara a cara) o indirecta (generando las condiciones para promover el cambio) (Robinson et al, 2009). De acuerdo con Leithwood et al. (2006) el liderazgo consiste en establecer objetivos para la organización que cuenten con un respaldo amplio, y realizar las acciones que sean necesarias para poder darles cumplimiento. El liderazgo educativo, en tanto, sería aquel que influye en otros para que realicen acciones que se espera resulten en un mejoramiento de los resultados escolares en los estudiantes (Robinson et al, 2009).

La investigación, tanto nacional como internacional, es consistente en mostrar que el liderazgo escolar tiene un rol central para el mejoramiento educativo y que es capaz de incidir sobre el resultado de los estudiantes (Weinstein et al., 2011; Leithwood et al., 2006; Robinson et al, 2007; Walters et al., 2005; Hallinger y Heck, 1998; Seashore Lewis et al., 2010). En este sentido, Leithwood et al. (2008) señalan que si se consideran exclusivamente las variables escolares, el liderazgo escolar sería la segunda variable más influyente a la hora de explicar los resultados académicos de los estudiantes, luego del impacto directo del profesor dentro del aula (Leithwood et al., 2006).

La evidencia proveniente de la investigación internacional no solo es convergente en señalar la importancia del Liderazgo escolar para la mejora educativa, sino también al señalar que los líderes efectivos se caracterizan por realizar un repertorio común de prácticas de liderazgo (Waters et al., 2005; Robinson et al., 2007; Day et al., 2007), cuya implementación específica variaría dependiendo del contexto de la escuela (Leithwood et al., 2008).

Estas prácticas de liderazgo, que han sido recogidas en el nuevo Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar, actuarían de manera indirecta sobre los aprendizajes de los estudiantes, en la medida que logran impactar de manera directa en el desempeño de los profesores en el aula (Leithwood et al., 2006). En este sentido, los directores efectivos realizan prácticas que inciden sobre el trabajo de los profesores, específicamente sobre su motivación, sobre sus habilidades pedagógicas y sobre sus condiciones de trabajo (a nivel de aula y de escuela). De este modo, pueden afectar positivamente su desempeño y, consecuentemente, el logro de aprendizajes en los estudiantes (Leithwood et al., 2006)². La investigación sobre liderazgo escolar realizada en Chile por CEPPE, confirma para nuestro país el impacto que tienen los directores sobre las variables asociadas al desempeño docente recién mencionadas³ (Weinstein et al, 2011) y, a través de ellas, sobre los resultados de aprendizaje.

Las políticas educativas a nivel internacional han ido dando cada vez más relevancia al Liderazgo escolar como factor clave para el mejoramiento educativo. Ello como resultado de la cuantiosa evidencia proveniente de la investigación, pero también, de los cambios que ha ido experimentando la propia política educativa y que asignan a la unidad escolar, y por tanto a sus directivos, cada vez mayores responsabilidades por liderar su proceso de mejora y rendir cuentas por los resultados obtenidos (Hallinger y Huber, 2012; Pont et al., 2008). Esto sería especialmente evidente en sistemas educativos que han adoptado políticas que redefinen las estructuras de liderazgo (como por ejemplo políticas que sitúan la gestión pedagógica en el nivel escolar), que redefinen roles (fortaleciendo el liderazgo pedagógico) y que actualizan su

² Por otro lado, Weinstein (2009) señala que liderazgos mal ejercidos pueden tener impactos negativos para la organización escolar.

³ La literatura previa las ha denominado como variables mediadoras, en la medida que median en la relación entre el desempeño docente y los resultados de los alumnos (Leithwood et al., 2006)

aproximación a los procesos de formación y desarrollo de líderes (Hallinger y Huber, 2012), como es el caso de Chile.

De acuerdo con Pont et al. (2008), las políticas sobre liderazgo que han sido llevadas a cabo a nivel internacional, especialmente en los países de la OECD pueden clasificarse en 4 tipos: Aquellas que buscan (re)definir las responsabilidades de los líderes escolares, las que buscan distribuir el liderazgo al interior de la escuela, las que desarrollan habilidades para un liderazgo efectivo, y las que buscan hacer del liderazgo escolar una profesión atractiva. El informe McKinsey (Barber y Mourshed, 2007), en tanto, señala que los sistemas educativos más exitosos del mundo en términos de sus resultados académicos, han hecho la opción de política de mejorar su pedagogía, para lo cual han desarrollado iniciativas que apuntan a la selección y el desarrollo de líderes escolares efectivos. En este sentido, el informe McKinsey identifica tres elementos concretos en materia de política de liderazgo escolar que son propios de estos sistemas educativos: en primer lugar, procuran seleccionar a los líderes dentro de los mejores profesores, mientras que en segundo lugar, desarrollan en los directores habilidades de liderazgo pedagógico y, en tercer lugar, procuran focalizar el tiempo del director (y por tanto sus responsabilidades) precisamente en labores asociadas a dicho tipo de liderazgo.

2. Antecedentes de la Política de Liderazgo Escolar en Chile (1990-2013)

Al igual como ha sido la tendencia internacional, las políticas educativas en Chile también han ido dando creciente relevancia al liderazgo escolar, ya sea a través de políticas que explícitamente han apuntado a regular o fortalecer el rol de los directivos, o bien, de aquellas que los comprometen indirectamente. Dentro del primer grupo, podemos encontrar dos grandes ejes de política: por una parte, un conjunto de leyes e iniciativas que buscan definir las responsabilidades y atribuciones asociadas a los cargos directivos, con el objetivo de orientar su práctica dentro de la escuela (y hacia fuera de ella) y generar las condiciones para su ejercicio. Acá se encuentran las iniciativas que definen las responsabilidades o ámbitos de acción asociados a la función y que fijan las atribuciones para su ejercicio. Por otro, se han desarrollado un conjunto de iniciativas que apuntan a mejorar las capacidades de liderazgo disponible en el sistema, ya sea asegurando el ingreso al cargo directivo de los candidatos más idóneos (por ejemplo, haciendo más atractiva la carrera directiva o fortaleciendo los procesos de selección), o bien desarrollando habilidades (y prácticas) de liderazgo efectivo en los directivos en ejercicio, principalmente a través de programas de formación. El cuadro a continuación resume las políticas desarrolladas en ambos frentes.

Cuadro 1: Políticas orientadas a la función directiva en Chile (1990-2013)

Año	Política	Descripción
1991	Estatuto docente, Ley 19.070	<ul style="list-style-type: none"> - Define que los docentes directivos deben ocuparse de “<i>el conocimiento y las habilidades que requiere el personal para realizar las metas de la organización, así como también, el compromiso y resiliencia, que son las disposiciones que éste necesita para continuar realizándolas.</i>” - Reconoce un incentivo salarial, a través de la asignación de responsabilidad directiva, que puede alcanzar 20% de la remuneración básica mínima nacional (RNM). - Define como requisito para acceder al cargo el contar con estudios de administración, supervisión, evaluación u orientación vocacional
1995	Concursabilidad para nuevos directores, Ley 19.410	<ul style="list-style-type: none"> - Establece un proceso de concursabilidad pública para las nuevas vacantes para el cargo de director de establecimiento municipal, el cual está abierto a todo aquel que cumpla los requisitos fijados. El director es seleccionado por una comisión calificadora para ejercer el cargo por 5 años, luego de lo cual puede ser reelegido a través de un nuevo concurso. Al cabo del período, los directores deben elaborar un documento detallado de los resultados alcanzados y comunicarlo a la comunidad escolar. - Se introduce la posibilidad para los sostenedores de conferir administración delegada a algunos establecimientos, permitiendo al director la gestión autónoma del establecimiento escolar.
2004	Jornada Escolar Completa, Ley 19.979	<ul style="list-style-type: none"> - Prioriza el rol de líder pedagógico de los directores, en la medida que establece que “<i>la función principal de un director de establecimiento educacional es dirigir y liderar el Proyecto Educativo Institucional</i>”, y solo secundariamente señala su responsabilidad sobre la gestión administrativa y financiera del establecimiento. - Establece atribuciones para los directores en el plano pedagógico, entre las que se cuentan la formulación y seguimiento de las metas y objetivos del establecimiento, de los planes y programas de estudio y de las estrategias para su implementación. Adicionalmente le entrega atribuciones para orientar el trabajo técnico pedagógico y de desarrollo profesional docente, así como también, para asegurar la entrega de información a padres y apoderados sobre el funcionamiento del establecimiento y el progreso de sus hijos. - Reglamenta y hace exigible la rendición de cuentas del director a la comunidad escolar.
2004	Ley 19.993	<ul style="list-style-type: none"> - Se establecen los Convenios de desempeño colectivo, que involucran al conjunto del equipo directivo. Constituye un incentivo, de carácter voluntario, que mejora la remuneración del equipo directivo si éste cumple con las metas comprometidas anualmente con el sostenedor. A través del Convenio de desempeño colectivo, el equipo directivo puede recibir una

		bonificación de hasta 15% de la RMN (Weinstein, 2009)
2005	Concursabilidad extendida, Ley 20.006	<ul style="list-style-type: none"> - Hace obligatoria la concursabilidad para ingresar y permanecer en la función de director de establecimientos municipales, acabando finalmente con la norma que permitía “directores vitalicios”. - El alcalde debe escoger para el cargo de director a quien ocupe el primer lugar en la lista proporcionada por la comisión evaluadora, restándole discrecionalidad al proceso. - En el proceso de selección se incorpora la propuesta de trabajo que tiene el director para el establecimiento.
2005	Marco para la Buena Dirección	- Especifica la nueva función directiva definiendo 4 dimensiones clave para su ejercicio: Liderazgo, Gestión curricular, Gestión de recursos y Gestión del clima y la convivencia. Su objetivo, es aportar una definición sobre los ámbitos de acción del rol directivo, que permitan orientar (si bien no es vinculante) la práctica de los líderes escolares y hace converger las expectativas sobre la función.
2009	Ley General de Educación	<ul style="list-style-type: none"> - Avanza en la definición de funciones y atribuciones del equipo directivo, señalando que <i>“tienen derecho a conducir la realización del proyecto educativo del establecimiento que dirigen. Son deberes de los equipos docentes directivos liderar los establecimientos a su cargo, sobre la base de sus responsabilidades, y propender a elevar la calidad de éstos; desarrollarse profesionalmente; promover en los docentes el desarrollo profesional necesario para el cumplimiento de sus metas educativas; y cumplir y hacer respetar las normas del establecimiento que conducen”</i>. - Establece la obligación para los equipos directivos de realizar supervisión pedagógica en el aula
2011	Ley de Calidad y Equidad de la Educación, Ley 20.501	<ul style="list-style-type: none"> - Las comisiones evaluadoras que seleccionan a los directores incorporan a un miembro de Alta Dirección Pública (ADP). Se amplía la atribución del sostenedor, quien puede elegir al director entre cualquiera de los seleccionados por la comisión e incluso puede declarar que el concurso queda desierto y debe repetirse. - El DAEM o Corporación municipal debe definir el perfil del director, con anterioridad a su selección, a partir de un banco de perfiles elaborado por Ministerio de Educación y que está disponible públicamente. - Se amplía la posibilidad de acceder al cargo de director para profesionales no docentes, estableciendo como requisito para postular contar con un título profesional y al menos tres años de experiencia en un establecimiento educacional. - Se aumenta la asignación de responsabilidad directiva para el director y su equipo, la cual puede llegar hasta un 100% de la RMN. - Introduce convenios de desempeño a 5 años, con el fin de orientar y evaluar la función del director. Estos definen metas anuales que se van monitoreando y cuya evaluación puede resultar en la

		<p>solicitud por parte del sostenedor de la renuncia anticipada al cargo de director.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entrega al director la facultad de proponer al sostenedor el término de la relación laboral de hasta un 5% de los profesores del establecimiento, siempre y cuando hayan sido mal evaluados. - Faculta al director para designar y remover al Subdirector, Inspector General y el Jefe de UTP (si bien debe contar con la aprobación del sostenedor en caso de tratarse de profesionales externos al establecimiento), para proponer mecanismos para aumentar las asignaciones y debe ser consultado en la contratación de docentes asignados al establecimiento que dirige.
2011	Plan de Formación de Directores, Decreto supremo n° 44 de 2011	- Se establece un plan de formación de directores con el fin de otorgar, desarrollar y reforzar las competencias para ejercer el cargo de director de un establecimiento educacional. El programa financia la formación especializada de directores en programas e instituciones previamente validados por el Ministerio de Educación, avanzando en la regulación de la calidad y pertinencia de la oferta formativa, así como también.

Fuente: Elaboración propia a partir de Nuñez, Weinstein y Muñoz (2012)

En cuanto a las iniciativas que afectan indirectamente a la función directiva, es importante destacar aquellas que aumentan la autonomía de la escuela en la definición de su proceso de mejoramiento, a la vez que aumentan su grado de responsabilización por los resultados obtenidos. Este tipo de políticas de rendición de cuentas o *accountability*, han ido ganando terreno no solo en Chile, sino que caracterizan el escenario de reforma educativa a nivel mundial (OECD, 2009). Por una parte, la Subvención escolar preferencial, que comienza a operar en 2008, entrega recursos adicionales a los establecimientos escolares en función de la cantidad de alumnos vulnerables que atienden (y de su concentración, reconociendo la mayor dificultad de educar a estudiantes en contextos de desventaja social). Estos recursos deben ser utilizados en la implementación de un plan de mejoramiento propuesto por la propia escuela, en el cual ésta define metas educativas y se compromete a lograrlas en un plazo de cuatro años. Si bien con ello se aumenta la autonomía de la escuela en la gestión de su propio proceso de mejora, también aumenta la presión por mostrar resultados. La ley SEP, en este sentido, dota al director y a su equipo de una posibilidad inédita de ejercer su liderazgo, pues como responsable de la escuela⁴ orienta estratégicamente a la unidad escolar en su conjunto para el logro de los resultados comprometidos. En la misma línea, la Ley General de Educación (2009) fija la creación de un Sistema de aseguramiento de la calidad de la educación, el cual se pone en marcha en 2012 con la constitución de dos nuevas instituciones que aumentan la dimensión de rendición de cuentas en la relación entre escuela y nivel central: La Superintendencia de Educación y, especialmente, la Agencia de Calidad de la Educación. Esta última amplifica la presión sobre las escuelas y sus directivos ya inaugurado por la SEP (Weinstein et al., en prensa), en la medida que es el agente responsable de evaluar a los centros escolares y ordenarlos en categorías de desempeño, según sean sus resultados.

⁴ Si bien el responsable final es el sostenedor, la ley SEP afecta la labor directiva en la medida que es el director quien lleva a la práctica la implementación del plan de mejoramiento.

II. HACIA UNA POLÍTICA DE FORTALECIMIENTO DEL LIDERAZGO DIRECTIVO ESCOLAR

Las iniciativas señaladas en la sección anterior, si bien han aportado a generar condiciones y capacidades para el ejercicio del liderazgo escolar, constituyen acciones aisladas que no han logrado alinear los distintos procesos e instituciones (sostenedores, universidades, MINEDUC) en la línea de producir un adecuado reclutamiento, formación, acompañamiento y evaluación del desempeño de los directores (Weinstein y Muñoz, 2012). Adicionalmente, tampoco han estado suficientemente acompañadas de apoyos que permitan a los equipos directivos sostener este marco de exigencias y desafíos. Ello ha repercutido en que los esfuerzos previamente realizados no hayan logrado articularse de manera virtuosa para lograr que los líderes escolares se transformen en un verdadero motor del mejoramiento educativo.

Chile se encuentra en un proceso de profunda reforma al sistema educativo, que busca avanzar sustantivamente hacia una escuela que entregue educación de calidad y que sea inclusiva. En este marco, apostar por el desarrollo de una política integral dirigida hacia los directivos escolares parece un paso ineludible. Así, se plantea la necesidad de definir una política integral de fortalecimiento del liderazgo escolar que articule lo que ya existe, pero dando un paso mucho más ambicioso desde las políticas.

En este sentido, el objetivo de esta política es **instalar y fortalecer las capacidades de liderazgo en el sistema escolar, de manera de potenciar el aporte que los directivos puedan hacer a la mejora escolar y a su sostenibilidad en el tiempo**. Se espera que esta política resulte en un amplio número de directivos que, a través del desarrollo profesional e individual de sus docentes y de la generación de condiciones apropiadas para el correcto desarrollo del trabajo pedagógico, sean capaces de liderar procesos de mejora sostenibles en sus respectivas unidades escolares.

La política considera 5 componentes principales: 1) Definición de la función directiva, responsabilidades y atribuciones, 2) Selección de directivos entre los mejores candidatos, 3) Desarrollo de capacidades de liderazgo escolar 4) Centros de Liderazgo Escolar (CLE) y 5) Fundamentación empírica y legitimación de la Política de Liderazgo Directivo Escolar. Cada uno de estos componentes tiene iniciativas específicas que le dan concreción. A continuación se describen los 5 componentes y sus respectivas iniciativas contempladas para el año 2016.

1. Definición de la función directiva, responsabilidades y atribuciones

Este componente, tiene por objetivo avanzar en la definición de los ámbitos de acción que corresponden a los cargos directivos, y establecer las atribuciones que ellos requieren para poder llevar a la práctica dichos ámbitos de acción, aunando con ello expectativas respecto de aquello que se demanda del trabajo directivo en establecimientos escolares.

Para el año 2016, este componente considera las siguientes iniciativas:

i. Nuevo Marco para la Buena Dirección (MDBLE) y Campaña de Difusión:

El Ministerio de Educación lanzó en noviembre de 2015 un nuevo Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar, el cual es un documento de política educativa, que tiene por

objetivo orientar la acción de los directivos de escuelas y liceos en Chile, así como también, su proceso de autodesarrollo y formación especializada. Este instrumento, fija el “norte” hacia el cual debieran orientarse las prácticas directivas para influir de manera efectiva en el mejoramiento de los establecimientos educacionales, por lo que ocupa un lugar protagónico dentro de las acciones del Ministerio de Educación dirigidas a fortalecer el Liderazgo Escolar. De este modo, constituye el referente conceptual a partir del cual se podrá proyectar una política educativa que consolide el rol de los directivos escolares. Así, se trata de un instrumento que permite alinear y generar sinergias en las políticas y proyectos para mejorar las capacidades directivas.

El Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar describe prácticas, agrupadas en cinco dominios, y recursos personales, que orientan hacia el desarrollo de un liderazgo escolar efectivo en contextos diversos.



Durante el 2016, se llevará a cabo el proceso de difusión de este instrumento el cual consiste en el desarrollo de una campaña basada en el uso de videos relativos al MBDLE, los cuales serán socializados a través de medios virtuales, la publicación de infografía en medios de prensa escrita, así como también la distribución de una agenda con herramientas vinculadas al MBDLE a los 9.500 directivos de establecimientos escolares públicos.

ii. Elaboración de una Carrera Directiva

El contexto y normativa vigente relacionada a la labor directiva demanda orientar la práctica, desarrollo profesional y ciclo de vida de las funciones directivas en los establecimientos escolares y en el nivel intermedio. Al respecto, es imprescindible separar la Carrera Directiva de la Carrera Docente con el fin de definir con mayor claridad las principales características que debe considerar la trayectoria profesional de quienes se espera lideran los cambios y mejora en las unidades educativas.

El objetivo de esta iniciativa, es formular un marco legal que defina y regule la trayectoria profesional de los directivos, incluyendo los procesos de selección, los incentivos para atraer y retener a los mejores candidatos, evaluación, tramos de la carrera directiva, los requisitos para transitar entre funciones y tramos, definición de responsabilidades y atribuciones para los distintos cargos y condiciones para la salida de la función directiva.

Durante el 2016 se trabajará en la elaboración de un documento técnico que sirva de base para un proyecto de ley de Carrera Directiva.

2. Selección de directivos a partir de los mejores candidatos

El segundo componente de la política, apunta a asegurar la presencia de ciertas capacidades de liderazgo desde el momento de la entrada a los cargos directivos, aportando así a disponer de mejores capacidades en el sistema (independientemente de que se puedan seguir desarrollando con posterioridad). En este sentido, su objetivo es generar las condiciones para que se seleccione en cargos directivos a los mejores candidatos, según sean las necesidades específicas de cada unidad escolar.

Para el año 2016, este componente considera las siguientes líneas de acción:

i. Elaboración de nuevos perfiles de cargo para directores de establecimientos escolares públicos elegidos por ADP

El Ministerio de Educación, en conjunto con el Servicio Civil, se encuentran desarrollando un material para sostenedores públicos, que apoye la elaboración de perfiles de cargo para los concursos de director por Alta Dirección Pública (ADP). Esta herramienta, incorporará un apoyo en la definición de criterios que permitan contextualizar la definición de perfiles las características de las escuelas y/o liceos, las características de las comunidades educativas y las necesidades específicas de los distintos tipos de establecimientos escolares.

Durante el año 2016 se entregarán los nuevos perfiles a los sostenedores, en versión impresa, y se difundirá el material de forma.

ii. Difusión de una Guía Metodológica para la Elaboración y Seguimiento de los Convenios de Desempeño de los Directores de Establecimientos de Educación Municipal

Los convenios de desempeño pueden ser una herramienta que orienta el trabajo del director o directora y que le ayuden a cumplir o los desafíos que le exige su cargo, en la medida que le fija

objetivos estratégicos de gestión, por los cuales será evaluado anualmente. En este sentido, los convenios de desempeño pueden contribuir positivamente al ejercicio del liderazgo escolar y a su desarrollo. Sin embargo, a pocos años del inicio de la implementación de la ley, se han observado algunas dificultades de los Departamentos Administración de Educación Municipal (DAEM) y de las Corporaciones de Educación Municipal para utilizar esta herramienta en favor de la mejora de la escuela, debido principalmente a que las capacidades instaladas en el sistema son insuficientes para diseñar convenios ajustados a la realidad de cada establecimiento y alineados al PADEM, PEI y PME.

El objetivo de esta iniciativa, es desarrollar una Guía Metodológica para la Elaboración y Seguimiento de los Convenios de Desempeño de los Directores de Establecimientos de Educación Municipal para jefes (as) de los DAEM o de las Corporaciones de Educación Municipal y a sus equipos de trabajo, que les oriente en la elaboración de convenios de desempeño que deben suscribir los Directores de Establecimientos de Educación Municipal, según lo establecido en la Ley N° 20.501, de manera de potenciar su rol como herramienta de planificación de la mejora escolar y de gestión del desempeño profesional.

Este documento será difundido de forma online y enviado en formato impreso a los sostenedores municipales.

3. Desarrollo de capacidades de Liderazgo Escolar

El tercer componente de la política, involucra un conjunto de estrategias orientadas a formar y/o fortalecer capacidades de liderazgo en los directivos, que les permitan potenciar su rol como motor de la mejora del establecimiento escolar. Además de los programas tradicionales de formación de directivos, incorpora todas aquellas iniciativas cuyo propósito es generar aprendizaje profesional y experiencia práctica en quienes desempeñan funciones de liderazgo. Dentro de las líneas de acción consideradas para este componente es posible observar:

i. Difusión de herramientas prácticas de gestión y liderazgo escolar

Esta iniciativa consiste en el diseño y elaboración de herramientas de gestión escolar y desarrollo profesional para equipos directivos, que faciliten la puesta en marcha del nuevo Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar. Su propósito es contribuir a que el MBDLE no solo sea un documento que englobe conceptualmente las buenas prácticas de la dirección escolar, sino que sea efectivamente útil para los directivos en su práctica cotidiana, y se constituya en un referente para la reflexión de los equipos y el autodesarrollo, tanto individual como a través de las Redes de Mejoramiento Escolar que funcionan en cada territorio al alero de la Supervisión Ministerial.

Durante el primer semestre de 2016 se espera difundir las herramientas prácticas de gestión y liderazgo escolar, que faciliten la aplicación de los contenidos del MBDLE. Este proceso incorpora un proceso formativo para jefes técnicos provinciales y una muestra de supervisores en el uso de las herramientas, para propiciar su difusión y el trabajo en los establecimientos escolares y las redes de mejoramiento escolar.

ii. Programa de Formación de Directores y Plan de Inducción de directores (a cargo del CPEIP)

La propuesta formativa busca que el foco de las iniciativas de esta línea esté en las necesidades del sistema y que sus acciones atiendan las realidades de aspirantes a directivos, y directivos en ejercicio. En este sentido, el programa de formación de directores distinguirá desde fases de la trayectoria de un director de escuela, distinguiendo en programas de pre-servicio (para aspirantes a la dirección escolar o directores recientemente nombrados por primera vez), programas en servicio (con foco en habilidades de liderazgo para directores con más de 3 años de experiencia), y programas para directores experimentados (con el fin de resolver aspectos específicos de la dirección escolar en grupos pequeños, con un componente fuertemente práctico).

En cuanto al plan de inducción, su objetivo es entregar apoyo profesional a directoras y directores que recientemente han asumido sus cargos en establecimientos municipalizados, a través de un proceso de inducción y acompañamiento, que les prepare para ejercer eficazmente su cargo y facilite su adaptación e integración en sus respectivos establecimientos y entornos educativos.

Su objetivo es desarrollar en los directores escolares las capacidades de liderazgo acordes al modelo de prácticas y recursos personales planteado en el Marco para la Buena Dirección. Considera una jornada de inmersión inicial, y un posterior apoyo directo en la escuela mediante tutorías, con acompañamiento presencial y a distancia, y trabajo virtual en red por un período de cinco meses. Este programa es coordinado por el Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas (CPEIP).

iii. Apoyo al trabajo de las Redes de Mejoramiento Escolar

Como parte de una estrategia para impulsar las capacidades en las escuelas y, especialmente en sus equipos directivos, el Ministerio de Educación ha optado por una estrategia de trabajo a partir de Redes de Mejoramiento Escolar (RME). Se espera que éstas permitan articular y potenciar el trabajo entre el Ministerio, los niveles intermedios y los equipos de liderazgo de los establecimientos, con el fin de promover el mejoramiento educativo. Estas redes, a nivel local, estarán conformadas por los directores(as) y jefes (as) de UTP de los establecimientos escolares, un representante del sostenedor, en tanto que el vínculo y enlace con el Ministerio son los supervisores técnico-pedagógicos, coordinados desde los Departamentos Provinciales. Así, las Redes de Mejoramiento Escolar se constituyen como una nueva herramienta de apoyo ministerial a los establecimientos educacionales, que se suma a la red en microcentros y a la modalidad de apoyo en visita directa.

El objetivo de las iniciativas que comprende la Política de Liderazgo Escolar, en relación al trabajo que realizan las RME, es entregar apoyo metodológico para el tratamiento de temas de Liderazgo escolar, que contribuyan al propósito de ser una instancia de desarrollo de capacidades en los directivos que las integran.

Durante el 2016 se entregará a los jefes técnicos y supervisores, en versión online, un conjunto de módulos de trabajo en torno a temáticas de Liderazgo Escolar y desarrollo de capacidades

directivas, alineadas al Marco para la Buena Dirección, que puedan ser desarrollados en las RME y en la modalidad de asesoría directa.

4. Centros de Liderazgo Escolar (CLE)

En el contexto de la Reforma Educacional, Chile enfrenta el desafío de movilizar sus escuelas hacia la mejora escolar sostenible, proceso en el cual los directivos escolares cumplen un rol protagónico. Para avanzar en el fortalecimiento de este importante factor de la mejora educativa, el Ministerio de Educación estableció un convenio de colaboración con dos instituciones de educación superior, por 4 años y 5 meses, las cuales han conformado alianzas en el marco de este proyecto con otras instituciones nacionales y extranjeras.

Los Centros desempeñarán investigación de excelencia sobre liderazgo, innovación en modelos de apoyo y formación que puedan posteriormente ser escalables, desarrollo de herramientas y aplicaciones tecnológicas de gestión escolar, apoyo metodológico y tecnológico al trabajo de las RME, organización espacios amplios de debate y difusión sobre prácticas directivas y formación específica de cargos directivos escolares e intermedios. Las actividades que realizarán ambos centros variarán dependiendo de la región y provincia, por lo que se trabajará específicamente con aquellos equipos en cuyo territorio se implementen iniciativas de los CLE.

5. Fundamentación empírica y legitimación de la política de Liderazgo Escolar

El quinto componente de la política de fortalecimiento del liderazgo escolar, consiste en generar instancias que permitan asegurar que el diseño y la implementación de las iniciativas que componen la Política de Fortalecimiento del Liderazgo Escolar, se ajusten a la diversidad de realidades escolares y sean legitimados por actores escolares y expertos en educación, pero sobre todo, por los propios directivos. Se trata de un eje fundamental para mejorar la pertinencia de las iniciativas planteadas, de manera que sean más útiles para la escuela y para el trabajo del director. Con ello se espera promover que los objetivos planteados en cada caso, puedan ser satisfechos.

i. Consejos Consultivos Regionales de Liderazgo Escolar

La Subsecretaría de Educación invitó en septiembre de 2014 a las Secretarías Ministeriales de Educación a crear los Consejos de Directores de Establecimientos Educacionales, que desempeñen en cada región una función de comité consultivo del Mineduc para el análisis de las políticas educativas y el avance de la Reforma Educacional, y también para discutir y analizar la política de liderazgo educativo que el Mineduc está desarrollando. Los directores que integran los consejos consultivos deben ser representativos de Proyectos Educativos diversos, de buenas prácticas, de diferentes tipos y modalidades de enseñanza y dependientes de sostenedores municipales, privados sin fines de lucro y particulares pagados.

Los Consejos se constituyen en todas las regiones, reuniendo mensualmente en cada reunión a un número variable de Directores(as) que oscila en un rango de 8 a 43 integrantes. En el país están participando de esta instancia 253 Directores(as) de establecimientos educacionales

Desde el nivel central se les hace llegar un protocolo o pauta con los objetivos de la sesión y un conjunto de preguntas a discutir y comentar. Las preguntas son acompañadas por un material de

lectura breve, que apunta a informar a los directores participantes de los Consejos consultivos, respecto de los detalles de la política educativa que será sometida a discusión durante la reunión. Luego de cada encuentro, la región tiene un plazo de 7 días para enviar un acta, donde se describan aquellos comentarios y sugerencias que suscitaron consenso al interior del grupo de directores, así como también, los que fueron fruto de disenso, exponiendo en ambos casos los argumentos que esgrimen los directores para justificar su visión. A modo de respuesta, la Coordinación Nacional de Liderazgo Escolar DEG les envía, junto con el protocolo de la reunión subsiguiente, una carta de agradecimiento del funcionario o autoridad responsable de la política trabajada en cada reunión de los Consejos Consultivos; donde se hace referencia a cómo la información recibida servirá para mejorar la política educativa. Adicionalmente, de manera periódica se les envían los reportes de sistematización nacional elaborados a partir de las actas recibidas luego de cada reunión.

ii. Estudios sobre Liderazgo Escolar

Para 2016 se contempla realizar un estudio con el objetivo de caracterizar a los equipos directivos de los establecimientos educacionales subvencionados urbanos en Chile, en términos de sus roles y funciones que cumplen en los distintos cargos directivos y de responsabilidad técnico pedagógica y su contribución al cumplimiento de los objetivos establecidos en los proyectos de mejora educativa.

Este estudio, que considera la realización de una encuesta nacional y estudios de casos en 10 establecimientos, pretende entregar una base de conocimiento para el desarrollo de iniciativas de política educativa que apunten al fortalecimiento de todas las funciones de liderazgo que integran actualmente los equipos directivos.

Así también, durante el 2016 se espera desarrollar un segundo estudio orientado a la identificación de competencias de liderazgo en docentes y la definición de apoyos, formación y/u otras acciones estratégicas para fomentar su incorporación a funciones directivas.

IV. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barber, Michael. y Mourshed, Mona (2007). *How the world's best-performing schools come out on top*. London: McKinsey and Company.
- Day, C., Sammons, P., Hopkins, D., Harris, A., Leithwood, K., Gu, Q., et al. (2009). *The Impact of School Leadership on Pupil Outcomes. Final Report* (No. DCSF-RR108): Department for children, schools and families.
- Hallinger, P. & Huber, S. (2012). School Leadership that makes a difference: International perspectives. *School Effectiveness and School Improvement*, 23 (4), 359-367. Routledge.
- Hallinger, Phillip. y Heck, Ronald. (1998). Exploring the principal's contribution to school effectiveness: 1980 – 1995. *School Effectiveness and School Improvement*, 9 (2).
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., & Hopkins, D. (2006). *Successful School Leadership. What it is and how it influences pupil learning* (No. 800): National College for School Leadership.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership and Management*, 28(1), 27-42.

- Núñez, I., Weinstein, J. y Muñoz, G. (2012). ¿Posición olvidada? Una mirada desde la normativa a la historia de la dirección escolar en Chile. En Weinstein J and Muñoz G (Eds) *¿Qué sabemos de los directores de escuela en Chile?* Santiago: Centro de Estudios de Políticas y Prácticas en Educación pp. 371-396.
- OECD (2009). *School Evaluation: Current practices in OECD countries and a Literature Review*.
- Pont, B., Nusche, D., & Moorman, H. (2008). *Improving School Leadership. Volume 1: Policy and Practice*. OECD.
- Robinson, V. (2007). *School leadership and student outcomes: Identifying what works and why*. ACEL, 41, 1-28.
- Robinson, V., Hohepa, M., & Lloyd, C. (2009). *School Leadership and Student Outcomes: Identifying what works and why. Best Evidence Synthesis Iteration [BES]*: New Zealand Ministry of Education.
- Seashore Louis, K., Dretzke, B. & Wahlstrom, K. (2010). How does leadership affect student achievement? Results from a national US survey. *School Effectiveness and School Improvement: An International Journal of Research, Policy and Practice*, 21(3), 315-336
- Weinstein, José. (2009). Liderazgo directivo, asignatura pendiente de la reforma educacional chilena. *Estudios Sociales* N°117, 123-147.
- Weinstein, J. y Muñoz, G. (2012). *¿Qué sabemos de los directores de escuela en Chile?* Santiago: Centro de Estudios de Políticas y Prácticas en Educación
- Weinstein, J., Marfán, J. & Horn, A. & Muñoz, G. (En prensa). Chile: School Leadership Challenged by double Accountability towards Schools.
- Weinstein, J., Muñoz, G., Carrasco, A., Horn, A., Marfán, J., Volante, P., Anderson, S., Álvarez, N. y González, R. (2011). *Liderazgo Educativo y Calidad de la Educación en Chile. Centro de Estudios de Políticas y Prácticas en Educación*. CEPPE, Proyecto CIE01-CONICYT.
- Waters, Tim., Marzano, Robert., and McNulty, Brian. (2005). *Balanced Leadership: What 30 Years of Research Tells Us About the Effect of Leadership on Student Achievement*. Denver: Mid-continent Research for Education and Learning.